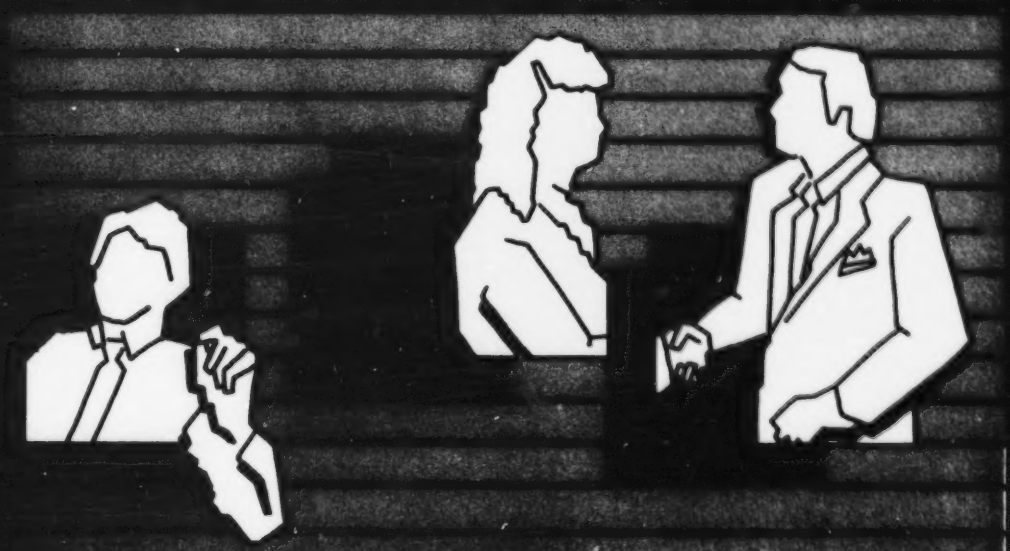
Collection « innovation et administration publique » 3

L'accroissement de la productivité et l'amélioration des services à la clientèle

à la Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances (CARRA)



Québec

86-06047/

Collection « innovation et administration publique » 3

L'accroissement de la productivité et l'amélioration des services à la clientèle

à la Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances (CARRA)

par
Norman Ryan

Conseil du trésor
Centre pour le développement
de la productivité dans le secteur public

TABLE DES MATIÈRES

3 INFORMATION GÉNÉRALE SUR LA CARRA

7 INTRODUCTION

8 ORIGINE DU PROGRAMME

9 ORIENTATION DU PROGRAMME

11 MISE EN OEUVRE DU PROGRAMME
11 Gestion du programme
11 Domaines d'intervention
13 Groupe d'analyse et groupes d'action
14 Mise en oeuvre du programme

15 PREMIÈRES RÉALISATIONS
15 Révision des activités, des volumes et des normes de production
16 Évaluation de la classification des postes
16 Évaluation et amélioration de la motivation du personnel
17 Révision des techniques opérationnelles et des méthodes de travail
17 Établissement des critères de performance et d'évaluation
18 Recommandations des groupes d'action
18 Autres réalisations

19 IMPACTS DU PROGRAMME ET NOUVELLES MESURES
19 Impacts du programme
20 Nouvelles mesures

23 CONCLUSION

24 DOCUMENTS UTILISÉS

25 ANNEXE

29 ENTREVUE AVEC M. ROLAND GUÉRIN

Pour des raisons de commodité, on utilise dans cette brochure les termes au masculin pour désigner des personnes, des fonctions et des titres, laissant aux lecteurs et aux lectrices le soin d'y inclure les hommes et les femmes lorsque le contexte s'y prête.

ISBN 2-550-16131-9
Dépôt légal — 2e trimestre 1986
Bibliothèque nationale du Québec
Bibliothèque nationale du Canada
© Gouvernement du Québec

INFORMATION GÉNÉRALE SUR LA CARRA

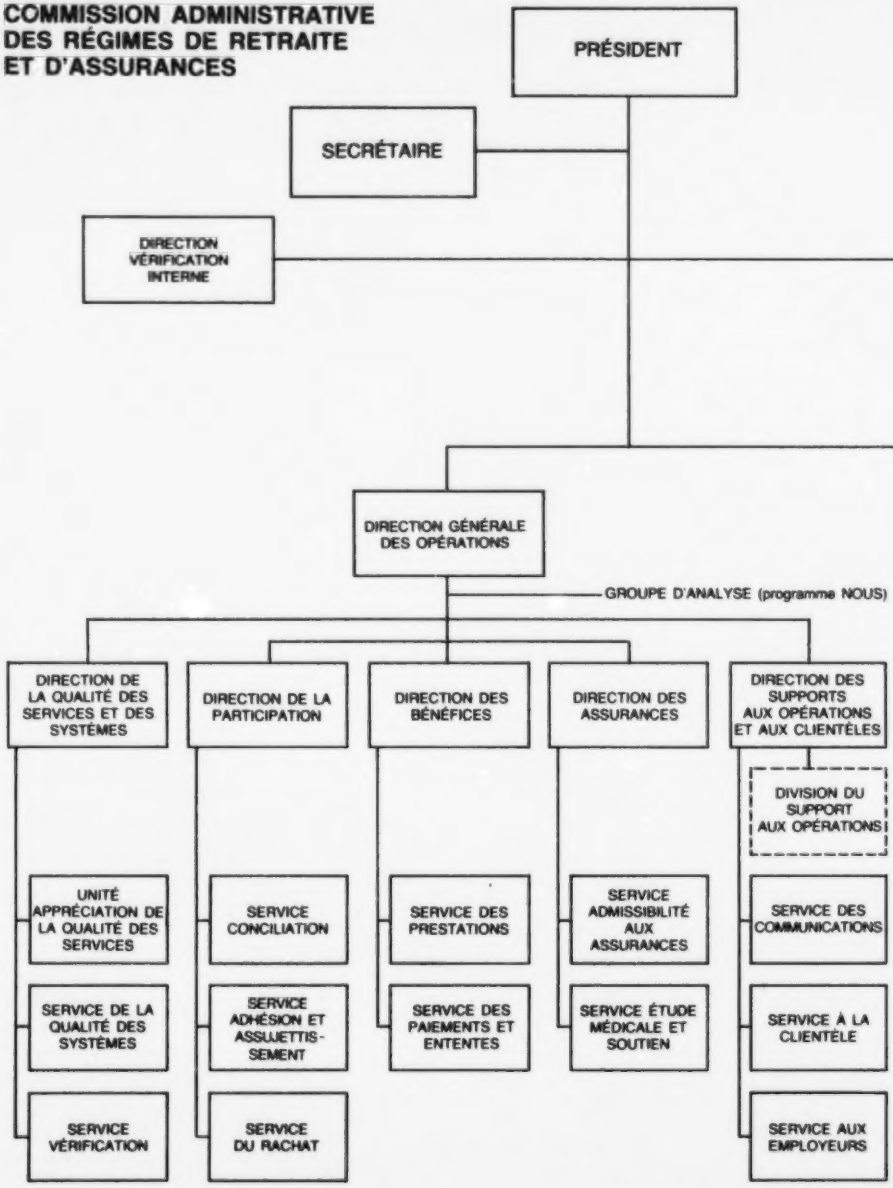
La Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances (CARRA) est un organisme du gouvernement québécois constitué en 1973 et mandaté par la loi[1] pour administrer les régimes de retraite et d'assurances des employés des secteurs public et parapublic. En fait, la Commission administre les trois principaux régimes suivants :

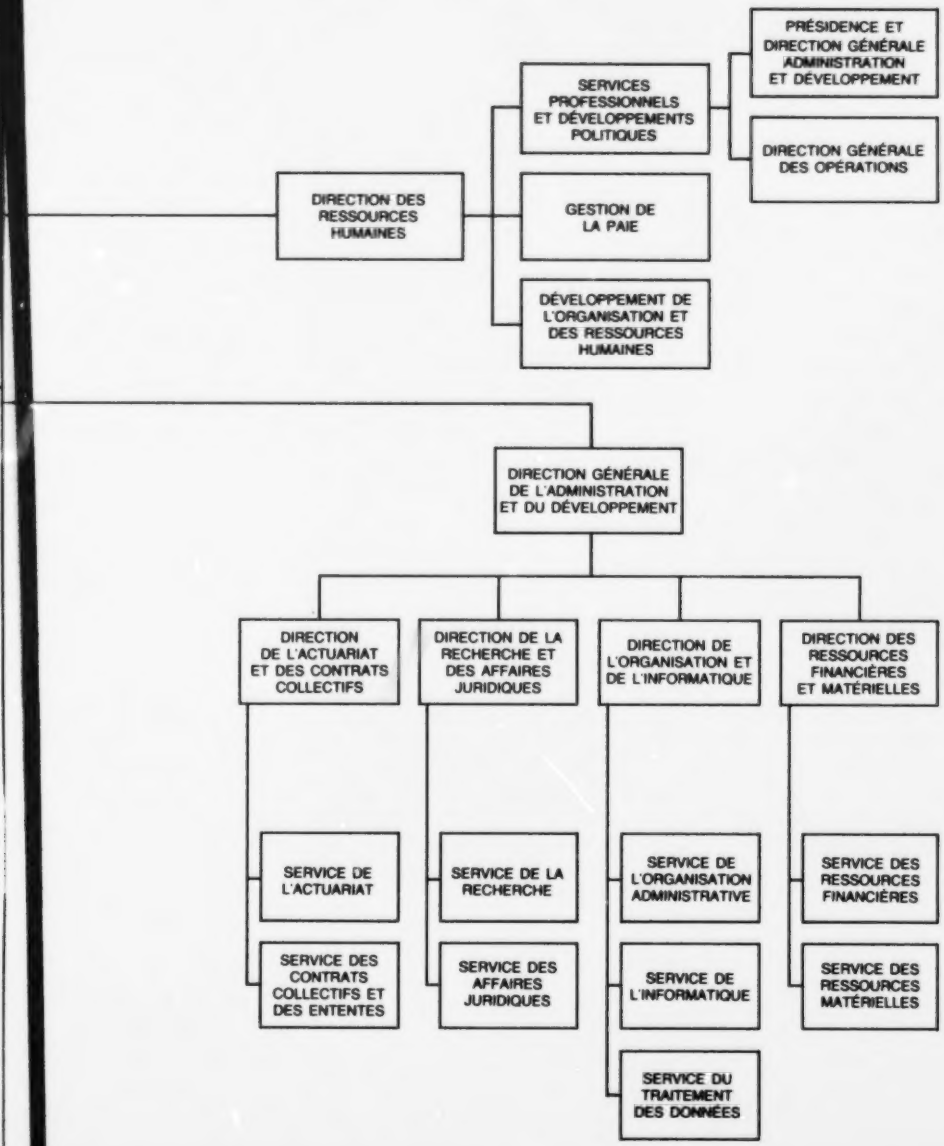
— le régime de retraite des employés du gouvernement et des organismes publics (RREGOP) ;
— le régime de retraite des enseignants (RRE) ;
— le régime de retraite des fonctionnaires (RRF).

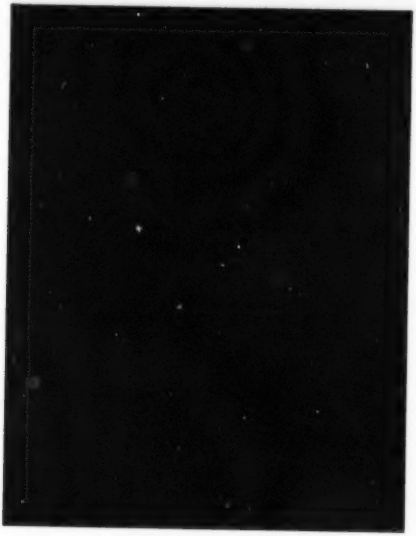
La Commission administre également une quinzaine d'autres régimes de retraite ainsi que le régime d'assurance-vie de base des employés des secteurs public et parapublic ; elle agit, enfin, comme organisme conseil auprès des employeurs chargés d'administrer les régimes d'assurance-salaire de base des employés des mêmes secteurs. La Commission compte quelque 380 employés permanents ; elle est assujettie aux lois sur la Fonction publique et sur l'administration financière.

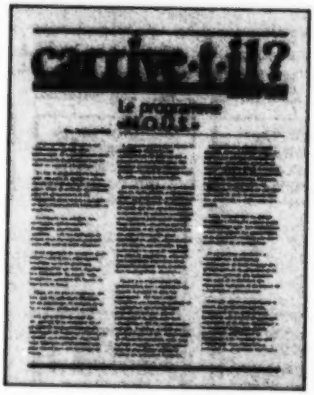
1. Loi sur le régime de retraite des employés du gouvernement et des organismes publics (RREGOP).

COMMISSION ADMINISTRATIVE DES RÉGIMES DE RETRAITE ET D'ASSURANCES




PRÉSIDENCE ET DIRECTION GÉNÉRALE ADMINISTRATION ET DÉVELOPPEMENT
SERVICES PROFESSIONNELS ET DÉVELOPPEMENTS POLITIQUES
DIRECTION GÉNÉRALE DES OPÉRATIONS
DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES
GESTION DE LA PAIE
DÉVELOPPEMENT DE L'ORGANISATION ET DES RESSOURCES HUMAINES
DIRECTION GÉNÉRALE DE L'ADMINISTRATION ET DU DÉVELOPPEMENT
DIRECTION DE L'ACTUARIAT ET DES CONTRATS COLLECTIFS
DIRECTION DE LA RECHERCHE ET DES AFFAIRES JURIDIQUES
DIRECTION DE L'ORGANISATION ET DE L'INFORMATIQUE
DIRECTION DES RESSOURCES FINANCIÈRES ET MATÉRIELLES
SERVICE DE L'ACTUARIAT
SERVICE DES CONTRATS COLLECTIFS ET DES ENTENTES
SERVICE DE LA RECHERCHE
SERVICE DES AFFAIRES JURIDIQUES
SERVICE DE L'ORGANISATION ADMINISTRATIVE
SERVICE DE L'INFORMATIQUE
SERVICE DU TRAITEMENT DES DONNÉES
SERVICE DES RESSOURCES FINANCIÈRES
SERVICE DES RESSOURCES MATÉRIELLES





INTRODUCTION

Au début de l'automne 1984, à l'occasion de leur rencontre annuelle de planification, les gestionnaires de la Direction générale des opérations à la CARRA amorçaient une réflexion sur les thèmes de la productivité et des services à la clientèle[2]. C'était le point de départ d'une expérience originale en gestion qui s'est développée rapidement dans le cadre d'un programme visant une « nouvelle optimalisation des unités opérationnelles et des services à la clientèle » (programme « NOUS »).

Pour la Direction générale des opérations (DGO), ce programme constitue un moyen d'accroître et d'améliorer les services à la clientèle grâce aux gains de productivité qu'il est encore possible de réaliser malgré le contexte actuel des restrictions budgétaires et des réductions d'effectif. La Direction de la CARRA est d'ailleurs convaincue qu'une telle recherche de productivité est caractéristique de toute organisation dynamique qui entend constamment améliorer sa situation. Dans cette perspective, la recherche d'une plus grande productivité doit devenir un « esprit » partagé par l'ensemble du personnel. Le programme NOUS vise à développer cet esprit, à influencer le style de gestion à la DGO de même que certains éléments de l'organisation actuelle du travail. Il constitue un instrument de support, d'encadrement et d'aide aux gestionnaires dans l'exercice de leurs responsabilités.

Le programme fut conçu et mis en oeuvre à la Direction générale des opérations, non pas tant à cause de l'importance numérique de cette Direction (225 employés, 60 % de l'effectif de la CARRA), mais parce qu'elle est en communication immédiate avec l'ensemble des clientèles de la CARRA et qu'elle doit gérer quotidiennement un nombre considérable d'opérations.

2. Le développement de la productivité et l'amélioration des services à la clientèle constituaient, en 1984, deux priorités de la CARRA.

ORIGINE DU PROGRAMME

« Dans le contexte actuel, comment accroître la productivité d'un effectif de 225 personnes et, en même temps, améliorer la qualité des services offerts à la clientèle ? » Cette question est à l'origine du programme NOUS. Elle alimenta la réflexion du Directeur général de la DGO et, surtout, le conduisit à observer attentivement la réalité quotidienne vécue dans son organisation. Il lui est apparu que le fondement même d'un programme visant l'accroissement de la productivité était le suivant : faire en sorte que les ressources humaines, matérielles, financières, techniques et technologiques soient agencées de telle manière que son unité administrative produise davantage et produise mieux. Dans cette perspective, une piste intéressante lui sembla être celle de réexaminer de façon systématique tous les gestes administratifs, toutes les procédures, tous les formulaires et les systèmes administratifs, bref, de revoir les éléments essentiels de l'organisation actuelle du travail. Avec ses directeurs, il chercha alors les moyens d'associer le personnel à la réalisation de ce projet, convaincu qu'il était possible, tous ensemble, de trouver des idées intéressantes pour accroître la productivité et la qualité des services de la DGO.

Au cours des travaux ultérieurs, le groupe des directeurs et des gestionnaires précisait l'orientation du programme NOUS[3]. En vue de préparer un plan d'action et de définir une méthodologie d'intervention, le Directeur général mit à la disposition de ses gestionnaires un groupe d'analyse composé de deux analystes et d'une technicienne en administration. En février 1985, le programme était soumis, pour discussion, à l'ensemble des employés et, en mars, il débutait dans l'une des cinq directions de la DGO.

3. Le sigle NOUS, ainsi que la signification de chacune de ses lettres, furent choisis par le groupe des directeurs et des gestionnaires des unités administratives. « NOUS » est ainsi devenu un signe d'appropriation du programme par tout le personnel d'encadrement.

ORIENTATION DU PROGRAMME

Le choix de l'orientation du programme repose sur une double conviction; la première, c'est que les gestionnaires et les employés ont des idées intéressantes pour accroître la productivité des unités administratives et pour améliorer les services à la clientèle, qu'ils sont disposés à expérimenter ces idées et qu'ils cherchent à faire progresser l'organisation; la seconde, c'est que l'on doit accorder au personnel la possibilité de prendre des initiatives, de faire connaître ses points de vue, d'améliorer les méthodes de travail, d'être le plus possible engagé dans la gestion des activités. En conséquence, le programme est centré sur la *gestion participative*.

Cette orientation adoptée par la DGO devrait donc modifier le style de leadership des gestionnaires, augmenter la participation du personnel, accroître les échanges entre tous les paliers de l'organisation, entraîner des changements d'attitudes et le développement de nouvelles connaissances et habiletés chez le personnel. Cette orientation vise aussi à créer un climat de travail harmonieux et à développer un sentiment d'appartenance à la CARRA.

Telle que conçue à la DGO, la *gestion participative* nécessite une ouverture d'esprit envers les idées et les initiatives du personnel, mais ceci ne signifie nullement un laisser-aller chez les employés ou un abandon des responsabilités confiées aux gestionnaires. Dans un contexte de gestion participative, au contraire, le gestionnaire doit demeurer centré sur les objectifs tout en étant capable de communiquer, d'animer son personnel, de l'aider à cerner les problèmes qu'il rencontre et à trouver avec lui les solutions appropriées.

Dans l'esprit des concepteurs du programme, la gestion participative offre les avantages suivants:

— elle rend l'organisation plus humaine parce qu'elle accorde plus d'importance à chaque personne;

— elle permet de prendre des décisions plus éclairées parce qu'elle favorise la circulation de l'information et le travail d'équipe;

— elle augmente généralement la satisfaction du personnel parce que ce dernier peut s'exprimer, se faire entendre;

— elle valorise les employés en les considérant comme des collaborateurs.

En explicitant son orientation, la DGO s'est également donné un certain nombre de principes susceptibles d'encadrer son action et de mobiliser son personnel. Ces principes sont regroupés autour des thèmes-clés suivants: accentuation de l'efficacité et de l'efficience; primauté de la qualité des services à la clientèle; simplicité en toute chose; confiance aux compétences, aux talents, à la créativité du personnel et droit à l'erreur; développement et maintien d'un climat harmonieux de travail assurant le respect des individus et de leur épanouissement; fierté du travail accompli et partage du sentiment d'appartenance; encouragement aux employés et reconnaissance de leur mérite; développement de nouvelles méthodes de travail et encouragement à l'expérimentation; participation soutenue du personnel.

L'approche adoptée par la DGO constitue un jalon dans l'élaboration de la philosophie de gestion de la CARRA. Cette dernière est présentement acceptée par les gestionnaires et un document sur cette importante question a été présenté aux employés. La Direction de la CARRA considère, en effet, que toute entreprise qui veut survivre et prospérer doit appuyer ses politiques sur de solides principes. En explicitant sa philosophie de gestion, elle entend se donner un système de valeurs, un ensemble de croyances et d'attitudes pouvant être partagées par tous les membres de l'organisation. L'approche adoptée à la DGO se situe dans cette perspective.

MISE EN OEUVRE DU PROGRAMME

Gestion du programme

La maîtrise d'oeuvre du programme NOUS est assumée par le Directeur général des opérations, assisté par un groupe d'analyse et un comité de gestion qui regroupe les directeurs des unités administratives; leur rôle est de conseiller le Directeur général sur tous les aspects importants du programme: orientations, contenu, priorités, stratégies d'intervention, évaluation, etc. Les gestionnaires jouent aussi un rôle de premier plan dans la gestion et l'adaptation continue du programme, puisqu'ils sont associés à toutes les étapes de son développement, aux différentes phases des analyses prévues et qu'ils doivent favoriser la participation de leur personnel dans le déroulement des activités.

Domaines d'intervention

Le programme prévoit un ensemble d'interventions touchant les différents aspects de la gestion des ressources humaines, matérielles, financières, techniques et technologiques. Dans cette perspective, la DGO a préparé un plan d'action prévoyant des activités dans onze domaines différents regroupés comme suit:

— l'évaluation et la révision des activités, des normes et des volumes de production, des techniques opérationnelles et des méthodes de travail, et de la classification des postes;

— l'évaluation de la satisfaction, de l'insatisfaction et de la motivation du personnel, de la qualité des travaux, de la satisfaction des clientèles;

— l'établissement de critères de performance et d'évaluation;

— l'amélioration des locaux, le choix et la localisation des équipements, l'agencement des aires de travail;

— la mise en oeuvre des changements prévus, l'évaluation des résultats et, si nécessaire, l'élaboration de programmes de formation.

Parmi ces onze thèmes, cinq doivent être traités obligatoirement alors que les autres peuvent éventuellement donner lieu à des activités selon les besoins des gestionnaires ou si les résultats de travaux antérieurs le requièrent. Les cinq thèmes obligatoires sont les suivants: la révision des activités, des normes et des volumes de production; la révision des techniques opérationnelles et des méthodes de travail; l'évaluation et la révision de la classification des postes; l'établissement de critères de performance et d'évaluation; l'évaluation de la satisfaction, de l'insatisfaction et de la motivation du personnel.

Si les résultats des activités sur ces thèmes devaient entraîner des déplacements dans le personnel, les employés sont assurés de ne pas être mis en disponibilité mais assignés à des travaux prioritaires dans leur Direction ou, si nécessaire, affectés à d'autres unités administratives. Toute nouvelle affectation s'effectuera le plus possible sur une base volontaire; si, par hypothèse, aucun employé n'était volontaire, la Direction appliquera alors les dispositions des conventions collectives, c'est-à-dire celles relatives à l'ancienneté. Tout employé se croyant lésé pourra rencontrer son supérieur hiérarchique et, éventuellement, le Président de l'organisme, pour faire valoir ses droits.

L'approche suggérée pour l'étude des thèmes prévoit les étapes suivantes:

— la reconnaissance, par le gestionnaire, du besoin d'améliorer la productivité de son unité administrative, sa volonté d'identifier les points forts et les points faibles de son organisation, son désir d'utiliser le groupe d'analyse mis à sa disposition;

— la présentation au personnel de l'unité, par le groupe d'analyse, du mandat, du programme de travail et des modalités d'intervention;

— la constitution, pour l'analyse de certains thèmes, d'un groupe représentatif d'employés choisis parmi le personnel de l'unité administrative;

— l'analyse des thèmes, la formulation des recommandations et, si nécessaire, l'établissement d'un plan d'action en vue de planifier le changement à réaliser;

— la mise en oeuvre des recommandations ou du plan d'action et l'évaluation des résultats.

Groupe d'analyse et groupes d'action

• Groupe d'analyse

Le groupe d'analyse est sous la responsabilité du Directeur général des opérations et a pour mandat de mener à bien le programme NOUS, en accordant priorité aux cinq thèmes obligatoires. Il n'intervient dans une unité administrative qu'à la suite de l'accord majoritaire des gestionnaires de cette unité. Les ententes entre les gestionnaires et le groupe d'analyse prennent, en quelque sorte, la forme d'un contrat, notamment en ce qui concerne les activités à réaliser lors des travaux d'analyse. Avant d'entreprendre ces travaux, les analystes doivent d'abord présenter, au personnel de chaque unité administrative, une description détaillée de leurs interventions, des moyens qu'ils comptent utiliser, de la collaboration attendue, etc. Au terme des travaux, les rapports sont préparés par le groupe d'analyse et les gestionnaires concernés, et transmis au directeur immédiat et au Directeur général.

L'implication et l'assistance du groupe d'analyse sont maintenues tout au long du déroulement des travaux, en vue d'en assurer la pertinence et de favoriser la participation des gestionnaires et des employés.

• Groupes d'action

Lorsque les travaux d'analyse portent sur des thèmes relatifs à la qualité des productions ou à la qualité de vie au travail, des groupes d'action sont alors constitués[4]. Leurs membres sont volontaires et choisis par leurs collègues de travail; ils doivent normalement appartenir à une même unité administrative, ou bien accomplir des travaux connexes à l'intérieur des différentes unités de la Direction générale, de telle sorte que les problèmes étudiés leur soient familiers. Ces problèmes ont préalablement été identifiés par les employés des unités administratives. D'autres problèmes peuvent également être soumis par le gestionnaire, le directeur, le Directeur général ou le groupe d'analyse, mais l'étude en est faite par le groupe d'action qui transmet ensuite ses recom-

4. Les groupes d'action ne constituent pas une réplique exacte des cercles de qualité; ils s'en inspirent toutefois quelque peu dans leur mode de fonctionnement.

mandations au directeur de l'unité. Ce dernier doit assurer un suivi systématique à ces recommandations et expliquer aux membres du groupe, lorsque cela se produit, pourquoi l'une ou l'autre de leurs recommandations ne peut être retenue. Les activités de formation nécessaires aux membres d'un groupe d'action sont intégrées aux activités régulières de ce groupe.

Considérant le nombre, l'importance et la complexité des rapports à maintenir entre les différents services, un groupe d'action spécial fut également créé; son mandat était d'identifier et de résoudre les problèmes de communication et de circulation de l'information entre les services et les directions de la DGO.

La création des groupes d'action vise à accroître la motivation des employés, à développer leur leadership et leur capacité de prendre des décisions, à favoriser le travail d'équipe, à réduire les erreurs et à augmenter la qualité des productions. La constitution de ces groupes vise également à établir un dialogue constructif favorisant la communication, la circulation de l'information et l'amélioration du climat de travail, tout en permettant à chaque participant d'adhérer aux objectifs de l'organisation et de s'intégrer au processus de gestion participative[5].

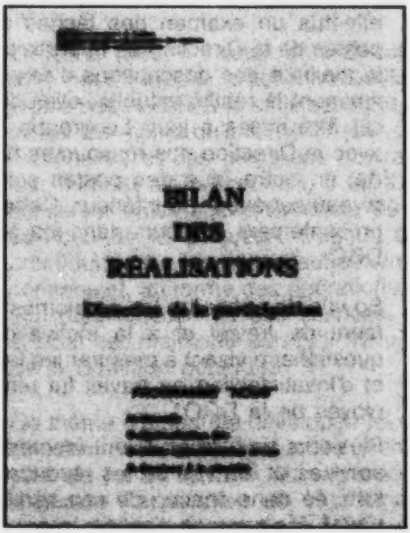
Mise en oeuvre du programme

Le comité de gestion de la DGO a choisi d'expérimenter le programme dans l'une des cinq directions, avant de l'étendre aux quatre autres. La Direction de la participation, qui comptait alors quatre services (adhésion, rachat, conciliation, vérification) et qui traite avec les employeurs et les participants aux différents régimes de retraite, fut choisie comme terrain d'expérimentation. Présentement, le programme NOUS est mis en oeuvre dans les cinq directions de la DGO.

5. À titre d'exemple, nous avons retenu et présenté en annexe le compte rendu d'une réunion tenue par un groupe d'action en janvier 1986. Ce texte illustre bien le processus de fonctionnement du groupe et sa capacité de prise en charge des problèmes vécus dans son unité administrative.

PREMIÈRES RÉALISATIONS

En juillet 1985, le groupe d'analyse et les gestionnaires de la Direction de la participation procédaient à la rédaction d'un rapport d'étape dans lequel était présenté un premier bilan des réalisations. À la lumière de l'expérience acquise et de l'information contenue dans ce rapport, un plan de travail fut établi pour les mois suivants et de nouveaux éléments furent introduits dans le programme. Retenons ici l'essentiel des travaux effectués à la DGO et des résultats obtenus en mars 1986, au terme d'une première année de mise en oeuvre du programme.



Révision des activités, des volumes et des normes de production

Les travaux sur ce thème furent considérés comme prioritaires pour les cinq directions de la DGO car ils devaient permettre d'obtenir un portrait réel de la situation de chacune au plan de l'organisation administrative, de la structure de travail et de la charge réelle de travail reliée à chaque poste. Les opérations furent effectuées en déterminant la charge de travail globale exigée pour la réalisation des activités de chaque employé et en comparant cette charge à une norme basée sur le nombre annuel d'heures productives.

Au cours de cette démarche, l'analyse de l'effectif fut réalisée par des représentants de chaque corps d'emploi qui procédèrent à la cueillette des données lors de rencontres avec leurs collègues de travail et qui, sous la supervision des gestionnaires, traitèrent ensuite l'information recueillie. Dans le cadre de cette activité, le groupe d'analyse formait le personnel et exerçait auprès de lui un rôle de soutien ; il avait également la responsabilité d'analyser les résultats d'un questionnaire auquel tous les gestionnaires avaient répondu et qui traitait des différents aspects de l'organisation.

Évaluation de la classification des postes

À la suite des travaux antérieurs, le groupe d'analyse effectua un examen des tâches attribuées à tous les postes de la Direction de la participation. Il constata que la majorité des descriptions d'emploi ne reflétaient plus vraiment la réalité actuelle ; elles durent, en conséquence, être mises à jour. Le groupe d'analyse, en accord avec la Direction des ressources humaines, recommanda, en outre, que des postes soient reclassifiés à un niveau supérieur ou inférieur. Cette même opération est présentement en cours dans les autres directions de la DGO.

Évaluation et amélioration de la motivation du personnel

En vue de connaître les problèmes relatifs à l'environnement de travail et à la motivation du personnel, un questionaire visant à mesurer les facteurs de satisfaction et d'insatisfaction au travail fut rempli par tous les employés de la DGO[6].

Plusieurs problèmes furent identifiés dans les différents services et, en vue de les résoudre, un groupe d'action fut créé dans chacun de ces services. Pour soutenir le travail des groupes d'action, le groupe d'analyse élabora certains outils (grille d'analyse, méthodologie de fonctionnement, etc.), offrit des cours de formation et joua un rôle d'animation.

6. Ce questionnaire comprend 54 questions portant sur les tâches à réaliser, la supervision du travail, les rapports entre collègues, les conditions de travail, l'organisation générale et la circulation de l'information.

Révision des techniques opérationnelles et des méthodes de travail

Pour réaliser les activités reliées à ce thème, le groupe d'analyse a d'abord mis à contribution, dans le cadre d'ateliers de travail, tous les employés de chaque unité administrative; l'objectif assigné à ces ateliers était de relever les problèmes rencontrés dans l'utilisation des techniques opérationnelles et des méthodes de travail. Pour traiter ces problèmes, de nouveaux groupes d'action furent ensuite constitués.

L'information recueillie lors des ateliers permit également d'aborder l'étude des problèmes relatifs au choix et à la localisation des équipements ainsi qu'à l'aménagement des aires de travail. Des recommandations furent ensuite transmises aux directeurs et au Directeur général.

En juillet 1985, il existait, à la Direction de la participation, neuf groupes d'action travaillant à résoudre les problèmes relatifs à la satisfaction et à l'insatisfaction au travail, de même qu'à l'amélioration des techniques opérationnelles et des méthodes de travail. L'essentiel de leur mandat étant accompli, il fut alors décidé de n'en conserver qu'un seul à l'intérieur de chacun des quatre services de la Direction. Depuis, on utilise la même procédure dans les quatre autres directions, chacune ne conservant, au terme des opérations, qu'un groupe d'action dans chacun de ses services. Le groupe d'action spécial est maintenu puisqu'il travaille pour l'ensemble de la Direction générale.

Établissement de critères de performance et d'évaluation

Ce thème n'a pas été développé tel que prévu, bien que certains travaux de recherche aient été effectués. Le plan de travail initial a été repensé lorsqu'il fut décidé d'étendre l'application de ce thème à l'ensemble des unités administratives de la DGO; cela nécessite donc davantage de recherche pour en arriver à produire des outils de mesure et des indicateurs de performance et d'évaluation suffisamment flexibles et efficaces pour être utilisables par différentes unités administratives. L'objectif poursuivi est d'en arriver à ce que la DGO et chacune de ses unités puissent disposer d'un tableau de bord.

Le groupe d'analyse a confié au Service de l'organisation administrative certains travaux à réaliser dans le cadre de ce thème.

Recommandations des groupes d'action

Un rapport mensuel, adressé au Directeur général par les gestionnaires de chaque direction, rend compte des actions entreprises à la suite des recommandations formulées par les groupes d'action. Un premier bilan, établi au début d'avril 1986, indique que 169 recommandations ont été transmises au Directeur général. De ce nombre, 90 avaient été mises en application et 22 étaient en voie de l'être.

Autres réalisations

La mise en oeuvre du programme NOUS a nécessité un grand nombre d'activités relatives à la formation du personnel, à la préparation d'instruments techniques, au soutien d'équipes de travail ou de groupes d'action et à la circulation de l'information. Signalons, parmi ces activités :

— la préparation et l'organisation de sessions de formation pour l'ensemble du personnel ; 14 exposés de 20 à 30 minutes chacun sont présentés au cours de ces sessions au moyen d'enregistrements sur bandes vidéo. Parmi les 14 thèmes abordés, citons les suivants : les facteurs-clés de la productivité, la gestion participative, les modalités de fonctionnement des groupes d'action, les avantages attendus du programme NOUS, la méthodologie des interventions, etc. ;

— la conception d'un programme de formation adapté aux besoins des groupes d'action ;

— la conception et la publication du bulletin d'information NOUS-VELLES et des feuillets MINUTE DE RÉFLEXION ;

— la préparation d'un programme de mobilité interne du personnel adapté aux objectifs du programme NOUS ;

— des travaux visant à valoriser le rôle des chefs d'équipe.

IMPACTS DU PROGRAMME ET NOUVELLES MESURES

Le groupe d'analyse a relevé, au moyen de l'observation attentive des comportements à la DGO, un certain nombre de changements intervenus depuis le début du programme NOUS. Il ne s'agit donc pas d'une évaluation systématique de la réalité, mais d'un relevé d'indices permettant de constater qu'un changement de mentalité est véritablement amorcé et que les manières de faire évoluent.

Impacts du programme

Les changements les plus facilement observables ont trait aux modalités et aux processus de gestion. C'est ainsi que le rôle du gestionnaire a évolué, en particulier du fait de la participation des employés aux groupes d'action et de leur prise en charge de questions et de problèmes habituellement traités et résolus, jusque là, par les seuls gestionnaires. Les travaux de ces groupes ont, en outre, permis d'améliorer les méthodes et les techniques opérationnelles de travail, d'accroître la circulation de l'information et de mieux articuler les communications entre les gestionnaires et les emplolyés.

Au plan de la gestion, les administrateurs ont désormais une meilleure connaissance de la charge réelle de travail de leurs employés, de l'effectif requis, et ils sont assurés que la qualification des postes correspond bien aux travaux à réaliser. Les gestionnaires et les employés ont acquis, en définitive, une meilleure perception de l'ensemble des opérations effectuées à la DGO et ils ont été sensibilisés à l'importance de la mobilité à l'intérieur de l'organisme.

Les réflexions et attentes engendrées par la mise en oeuvre du programme NOUS ont, également, permis la création d'une nouvelle direction à la DGO dont le mandat est d'apprécier la qualité des services, des systèmes et de l'information.

En ce qui concerne le climat général de travail, les employés ont développé un sentiment de solidarité et d'appartenance au groupe et leur niveau de participation s'est accru.

Certaines difficultés ont toutefois dû être résolues lors de la mise en oeuvre du programme. C'est ainsi que l'on a

dû définir de manière plus précise les responsabilités des gestionnaires et celles des employés, au moment où l'on a commencé à expérimenter la gestion participative. L'on avait, également, sous-estimé la charge de travail imposée aux gestionnaires lors du démarrage du programme ; il a donc fallu ajuster le plan de travail, modifier l'échéancier et offrir un support additionnel aux gestionnaires.

Enfin, l'on a constaté qu'il était difficile, dans le cadre d'un programme de cette envergure, de maintenir l'intérêt des intervenants et qu'il fallait, en conséquence, développer des sous-systèmes de renforcement et d'appui pour conserver au programme son dynamisme.

Nouvelles mesures

La Direction de la CARRA, de même que le personnel d'encadrement de la DGO, considèrent que le programme NOUS doit demeurer ouvert et continuer d'évoluer à la lumière de l'expérience et en tenant compte des besoins. C'est ainsi que, en vue de modifier les modes de fonctionnement de certains services et de créer éventuellement des groupes de travail semi-autonomes, la DGO expérimente la formule du « parrainage de dossiers ». De plus, deux autres mesures ont également été intégrées au programme NOUS ; elles visent à accroître la mobilité du personnel et à reconnaître l'initiative et la participation des employés du groupe *fonctionnaires*.

- **Parrainage de dossiers**

Comme dans la très grande majorité des organismes gouvernementaux, les travaux réalisés à la DGO sont confiés à des services spécialisés, de sorte que le personnel ne travaille que sur un ou quelques aspects d'une réalité. Dans plusieurs directions de la DGO, une telle division des tâches ne favorise pas toujours la productivité et engendre certains problèmes au plan de la gestion des dossiers et à celui de la motivation du personnel. En vue de résoudre ces problèmes, la DGO vise à modifier son organisation du travail et à expérimenter une nouvelle approche en matière de gestion des ressources humaines.

Cette approche consiste à regrouper, au sein d'équipes de travail relativement autonomes, un certain nombre d'employés provenant de services spécialisés et à leur

confier la totalité des tâches à accomplir à l'égard d'un même dossier. Les buts poursuivis sont d'accroître la polyvalence des employés, d'enrichir leur tâche et d'améliorer la qualité des services. Pour aider chacun des groupes à développer de nouveaux modes de fonctionnement, un formateur est mis à leur disposition ; ce dernier agit également à titre de suppléant en cas d'absence d'un membre de l'un de ces groupes.

Lorsque le parainage des dossiers sera complété, des groupes de travail semi-autonomes seront constitués en fonction de secteurs d'activités préalablement établis.

- **Programme de mobilité assistée (permutation)**

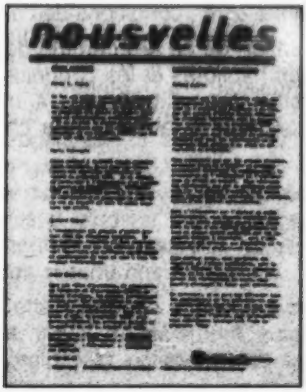
Constatant le peu de mobilité à l'intérieur de l'organisation et tenant compte du nombre de demandes d'employés à cet égard, la CARRA a décidé d'expérimenter un programme de permutation interne accessible à tous (fonctionnaires, professionnels et gestionnaires).

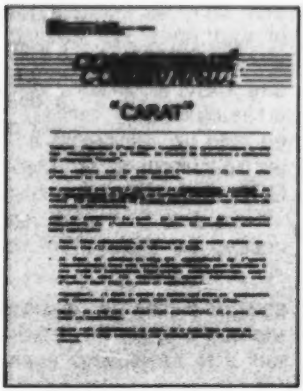
Dans le cadre de ce programme, un employé régulier peut avoir accès à un autre emploi dont les conditions d'admission sont identiques à celles du corps d'emploi auquel il appartient. Les candidats intéressés à une permutation adressent leur demande à la Direction des ressources humaines, laquelle examine les possibilités d'appariement et établit les contacts nécessaires. Un protocole d'entente est ensuite signé avec les intéressés ; il porte, notamment, sur la durée de la période d'essai, l'entraînement nécessaire, le moment et la formule d'évaluation périodique, l'encadrement à fournir à la personne et les conditions de l'annulation de l'entente.

L'instauration de ce programme de mobilité vise à développer les habiletés et les connaissances des employés, à diversifier leur expérience, à utiliser davantage tout leur potentiel et à favoriser leur cheminement de carrière.

- **Reconnaissance de l'initiative et de la participation**

Introduit à titre expérimental, le programme « CARAT » a permis cette année d'accorder une semaine additionnelle de vacances payées à trois employés du groupe *fonctionnaires* en vue de souligner « leur contribution, leur apport et leurs réalisations au travail ». Les autorités de l'organisme entendaient manifester par un geste concret leur considération pour les employés, valorisant ainsi les personnes et leur offrant un élément supplémentaire de motivation. Une évaluation de ce programme est présentement en cours et, si les résultats s'avèrent positifs, la possibilité de le rendre permanent sera considérée.





CONCLUSION

La mise en oeuvre du programme NOUS n'est pas totalement achevée à la DGO puisque des travaux doivent encore être réalisés dans un certain nombre de services. Il reste :

— à préparer des indicateurs de productivité et de performance et à généraliser leur utilisation dans toutes les unités administratives ;

— à élaborer de nouveaux modes d'organisation pour certaines unités administratives ;

— à assurer le suivi des groupes d'action ;

— à offrir aux gestionnaires un encadrement leur permettant de questionner plus en profondeur et de façon régulière les techniques opérationnelles et les méthodes de travail.

Mais un tel programme peut-il un jour être totalement achevé ? Les responsables de la DGO considèrent plutôt qu'il doit être périodiquement revu et adapté pour qu'il puisse conserver son dynamisme et son impact sur l'organisation. Dans cette perspective, le programme demeure ouvert aux suggestions et initiatives pouvant l'améliorer et favoriser son évolution.

Les personnes intéressées à obtenir de plus amples informations sur le développement de cette expérience sont priées de s'adresser à monsieur André Deschênes (644-9297) et à monsieur Mario Thériault (644-8594), membres du groupe d'analyse ; Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances, Edifice Delta 1, 2875, boulevard Laurier, Sainte-Foy (Québec) GlV 4J8.

DOCUMENTS UTILISÉS

1. CARRA, *Programme NOUS. Fascicule d'information*, mai 1985.
2. CARRA, *BULLETIN CARRIVE-T-IL ?*, Interview avec M. Roland Guérin (Directeur général des opérations), numéro spécial, mars 1985.
3. CARRA, *Programmme NOUS. Bilan des réalisations à la Direction de la participation*, juillet 1985.
4. CARRA, *Questionnaire préparé à l'intention des employés de la Direction générale des opérations* (Édition révisée), août 1985.
5. CARRA, *Le programme de mobilité assistée (permutation)*. Communiqué de M. Louison Ross, Président, décembre 1985.
6. CARRA, *Le programme CARAT*. Communiqué de M. Louison Ross, Président, décembre 1985.
7. CARRA, *Rapport d'analyse. Thème I: réviser les activités, les volumes et les normes de production au Service aux employeurs*, janvier 1986.

ANNEXE

MEMORANDUM

À: MARC BEAULIEU, directeur
RENÉ LÉGARÉ, chef de service
EMPLOYÉS DU SERVICE À LA CLIENTÈLE
MEMBRES DU GROUPE D'ANALYSE

DE: GROUPE D'ACTION DU SERVICE
À LA CLIENTÈLE

DATE: 15 janvier 1986

OBJET: COMPTE RENDU DE LA RÉUNION DU
GROUPE D'ACTION DU 14 JANVIER 1986

Lors de notre dernière réunion, nous avons terminé l'analyse et préparé la recommandation portant sur « Les informations ». Il s'agit là d'un sujet assez délicat et nous sommes conscients des efforts fournis par les autres services dans le but d'améliorer les communications entre les unités administratives. Nous savons également que les objectifs de production des différentes unités doivent demeurer une priorité pour ces dernières. Par contre, compte tenu de la nature et de la vocation de notre service, nous constatons régulièrement qu'il existe encore des lacunes importantes au plan des informations et en ce qui concerne le développement du « réflexe-client ». En effet, pour le Service à la clientèle ces deux thèmes sont indissociables.

À titre d'exemple et dans le but d'illustrer certains problèmes pouvant être évités dans l'avenir, nous décrivons une situation vécue récemment où le manque d'information fut le résultat de l'absence du « réflexe-client ».

Sur les chèques de pension du 27 novembre 1985, nous avons prélevé des sommes importantes représentant des arrérages dus pour l'Assurance-vie Desjardins. Nous-mêmes avons été informés des effets négatifs de cet important prélèvement par des clients évidemment alarmés en constatant une déduction d'au moins 40 $ sur le chèque qu'ils recevaient.

Comme nous n'étions pas informés de cette situation qui touchait une proportion importante de notre clientèle, nous avons dû faire face à une avalanche de téléphones sans, pour autant, avoir de réponse satisfaisante à donner dans l'immédiat.

Nos clients furent, en conséquence, doublement insatisfaits. D'abord de n'avoir reçu, au préalable, aucun renseignement sur cette déduction; ensuite de n'avoir pu obtenir de réponses satisfaisantes aux questions posées au Service à la clientèle. Si nous-mêmes avions été informés à l'avance et si un papillon avait été envoyé, notre clientèle aurait été mieux informée et, par le fait même, moins agressive en constatant la déduction imposée.

Le même scénario s'est reproduit pour les cotisations perçues sur les bonis au rendement, lesquelles sont remboursées de façon automatique aux personnes concernées, des cadres supérieurs en majorité. Notre impossibilité de donner une réponse satisfaisante relativement à une date possible de remboursement donna une image terne de la CARRA et mit en doute la compétence du Service à la clientèle. Bien que ces clients ne devraient pas, selon nous, être mieux traités que la masse, il est cependant évident que leur réseau de communication est différent et qu'ils peuvent généralement avoir accès à leur équivalent hiérarchique à la CARRA. Il serait donc important d'établir un système de contrôle pour ces cas et, également, pour les autres cotisations perçues en trop.

Compte tenu de ce qui précède, et puisque la priorité de la CARRA est de donner un meilleur service à la clientèle, nous sommes d'avis qu'il y aurait lieu d'intégrer, dans les différents services, des procédures de communication qui refléteraient vraiment cette priorité. Il est entendu qu'un système de communication amélioré n'aurait que des effets bénéfiques pour l'ensemble des employés. Il est important de préciser ici que nous avons toujours obtenu la collaboration des personnes travaillant dans les secteurs opérationnels; c'est donc le système qui fait en sorte que ces employés partagent notre malaise.

Dans un autre ordre d'idée, compte tenu du fait que nous devons assurer le service téléphonique de façon

continuelle, nous avons discuté des réunions d'information au Service à la clientèle, lesquelles doivent être tenues à deux ou trois reprises. La façon actuelle d'organiser ces réunions cause des difficultés dans la transmission des informations à chacun des groupes; il se développe alors une frustation, pour le technicien et le gestionnaire, puisqu'ils doivent répéter 2 ou 3 fois la même information et perdre ainsi du temps. Il en résulte également, durant les périodes de réunion, que le service donné à nos clients est diminué. En effet, on suffit à peine à la tâche quand tous les préposés sont à leur poste. Imaginez alors un peu la situation lorsque les effectifs sont diminués de moitié au moment des réunions.

Après avoir discuté longuement des solutions possibles, nous avons retenu celle que plusieurs Services à la clientèle ont déjà adoptée dans d'autres ministères et organismes; ces services ferment le service téléphonique pour une période d'une heure, le même jour de chaque semaine, entre 8 h 30 et 9 h 30. Nous sommes bien conscients qu'il y aura des coûts initiaux engendrés pour informer notre clientèle de ce changement mais, à longue échéance, les bénéfices seront supérieurs à cet investissement. À titre d'exemple, nous joignons la publicité émise à cet effet par la Régie de l'assurance automobile du Québec. Puisque nous ne faisons pas cette recommandation à la légère et que nous y avons mis beaucoup d'énergie, nous vous demandons d'y apporter une attention spéciale.

Par la suite, nous avons discuté un problème non moins important qui est celui de la politique actuelle concernant la ligne « IN WATS », laquelle n'est disponible que pour le Service à la clientèle. Plusieurs appels sont, de toute évidence, destinés à d'autres services comme, par exemple, celui de l'assurance-salaire, ou portent sur des demandes de renseignements d'ordre technique concernant le rapport annuel. Il en résulte une grande insatisfaction de cette clientèle puisqu'elle ne peut jouir d'un service sans frais au même titre que nos autres clients. Nous suggérons donc qu'un processus soit établi afin que les services offerts soient disponibles pour toutes les catégories de notre clientèle sans, pour autant, les obliger à avoir recours au transfert d'appel, ce qui, nous le savons, double les coûts.

Le dernier point d'insatisfaction que nous avons discuté concerne notre manque d'information, d'ordre technique, sur certains sujets qui reviennent annuellement comme, par exemple, ceux de l'indexation, des rapports annuels, des feuillets d'impôt, etc.

Comme nous ne recevons pas toujours ces renseignements, nous recommandons que notre technicien prépare un calendrier des activités annuelles importantes et répétitives et qu'il se charge de cueillir et de nous transmettre ces renseignements.

En guise de conclusion, nous souhaitons que ces quelques suggestions soient perçues positivement puisque c'est dans cet esprit que nous les formulons. Puisque notre organisme en est un de service et d'information, notre plus cher désir est de l'améliorer sans cesse pour qu'un jour le « réflexe-client » soit la préoccupation principale dans toutes les prises de décision.

Marie Bergeron
Pour le groupe d'action

c.c. : Roland Guérin

ENTREVUE AVEC MONSIEUR ROLAND GUÉRIN

Directeur général des opérations à la Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances

ENTREVUE RÉALISÉE PAR
NORMAN RYAN DU CENTRE
POUR LE DÉVELOPPEMENT DE LA PRODUCTIVITÉ
DANS LE SECTEUR PUBLIC

N.R. Malgré les difficultés et les contraintes vécues présentement dans l'administration publique, vous affirmez qu'il est encore possible de réaliser des gains de productivité. Sur quoi repose cette conviction ?

R.G. Ce n'est pas malgré, mais surtout à cause de ces difficultés et contraintes qu'il est nécessaire de réaliser des gains de productivité. Le contexte est difficile, il est vrai, puisque notre budget et nos effectifs sont réduits alors que la clientèle de la CARRA s'accroît régulièrement ; mais c'est dans une telle situation que les gestionnaires et le personnel doivent faire preuve d'imagination créatrice pour accroître la productivité de l'organisation. Tel est le véritable défi. « Faire mieux, à moindre coût, avec moins de ressources, en maintenant la qualité des services, en l'améliorant même si possible », voilà un leitmotiv stimulant en gestion qui doit créer un réflexe naturel chez les gestionnaires et les employés.

Nous avons donc la conviction que la remise en question de nos techniques opérationnelles, de nos méthodes de travail, de notre organisation et de nos structures administratives nous permet de réaliser des gains de productivité importants. Ce questionnement est d'autant plus dynamique qu'il met à contribution tous les employés.

N.R. Le programme NOUS est mis en oeuvre dans une seule direction générale de la CARRA. Pourquoi les autorités de l'organisme ont-elles fait ce choix? Cela ne créé-t-il pas des problèmes au sein de l'organisation puisque d'autres directions générales utilisent d'autres modèles de fonctionnement?

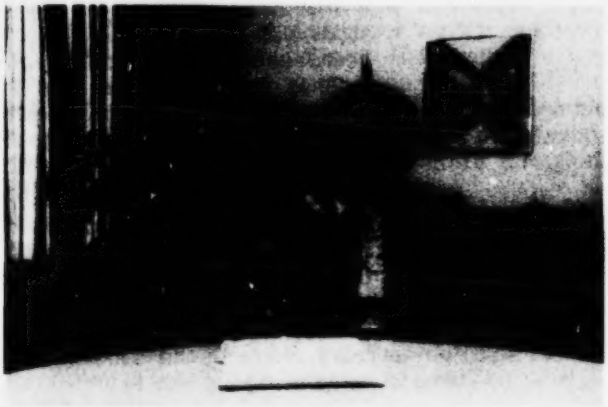
R.G. La productivité et la qualité des services constituent deux des priorités de la CARRA et il existe, à mon avis, plusieurs approches pour réaliser ces priorités. Puisque la Direction générale des opérations offre des services à une clientèle diversifiée, nous avons pensé que le programme NOUS pouvait s'avérer une piste intéressante, un instrument de support et d'aide particulièrement bien adapté pour concrétiser les priorités de l'organisme dans un secteur opérationnel comme le nôtre.

Les autres directions générales de la CARRA dispensent des services spécialisés dans les domaines de l'actuariat, des services juridiques, de l'informatique, de la vérification interne, des ressources humaines, etc.; elles sont également préoccupées par les questions relatives à la productivité et à la qualité des services mais, compte tenu de leur rôle et de la nature de leurs fonctions, elles ont choisi des voies différentes pour concrétiser ces priorités.

Toutes les directions générales visent donc les deux mêmes objectifs prioritaires, mais chacune utilise des moyens différents pour les atteindre. Cela ne pose aucun problème au sein de l'organisation puisque, par l'échange régulier d'information, chaque directeur général sait ce que l'autre fait, la manière dont il le fait et les moyens qu'il privilégie. Il arrive, ainsi, que des expériences réalisées dans une direction générale puissent inspirer différentes initiatives dans une autre.

N.R. Vous comptez beaucoup sur les gestionnaires et les autres catégories d'employés pour trouver des idées permettant d'accroître la productivité et la qualité des services. Comment en êtes-vous arrivé à développer une telle confiance?

R.G. Nous considérons que le personnel constitue la ressource la plus importante dans l'organisation et nous croyons que le plus grand spécialiste d'une tâche est celui qui l'exécute. Pour ces raisons, nous devons moti-



Monsieur Roland Guérin, directeur général des opérations

ver notre personnel, lui permettre d'exploiter son potentiel créatif et d'utiliser au maximun ses connaissances et ses habiletés professionnelles.

Le gestionnaire demeure toutefois la pierre angulaire du programme ; son engagement, son adhésion aux objectifs prioritaires de l'organisme, son style de gestion et son leadership sont des ingrédients essentiels à la réussite d'un programme comme le nôtre. D'ailleurs, là où l'engagement d'un gestionnaire vis-à-vis le programme est moindre, on le constate immédiatement par un degré moindre de motivation et d'engagement de son personnel. En fait, le personnel est influencé par la motivation et l'intérêt manifestés par les gestionnaires ; pour cette raison, ces derniers demeurent les principaux artisans du changement.

N.R. Comment avez-vous réussi à introduire l'idée de la gestion participative à la Direction générale des opérations et, surtout, à la mettre en pratique dans la gestion quotidienne ?

R.G. Rappelons, tout d'abord, que l'accroissement de la productivité dans une organisation ne peut être le résultat d'un travail solitaire ; c'est par une démarche collective que l'on peut découvrir de nouvelles façons d'être davantage productifs. C'est pourquoi nous avons mis à contribution les gestionnaires et les employés dans le cadre de la gestion participative. Cette dernière fut toutefois introduite en respectant certaines étapes.

À l'occasion de sessions intensives de travail, nous avons d'abord facilité l'expression des points de vue des gestionnaires sur différentes questions et les avons amenés progressivement à s'impliquer. Nous expérimentions ainsi, entre nous, ce qu'est la gestion participative. Cette expérience a stimulé l'intérêt et la motivation des directeurs et des chefs de service pour le nouveau mode de gestion que nous proposions.

Les résultats de ces séances de travail étant positifs, les gestionnaires ont alors pu constater que la participation de tous les intervenants pouvait être très efficace ; ils se sont convaincus, aussi, que de tels résultats se reproduiraient lorsqu'ils accorderaient eux-mêmes la chance à leurs employés de s'exprimer et de s'engager dans l'organisation.

Nous avons donc incité les gestionnaires à reproduire, au niveau de la relation gestionnaires-employés, la relation supérieurs-gestionnaires qu'ils avaient déjà vécue. Cette démarche permit de faire réaliser aux gestionnaires que leurs craintes et leurs résistances étaient, en définitive, les mêmes que celles de leurs employés.

Cette transposition de leur propre expérience dans le vécu quotidien a effectivement amené les gestionnaires à constater que la participation des employés et la libre circulation de l'information accroissaient l'efficacité de leur unité tout en améliorant le climat de travail.

Naturellement, certains gestionnaires ont senti leur droit de gérance menacé. Mais, après avoir précisé que la gestion participative ne diminuait en rien le droit de gérance et avoir expliqué aux employés les règles de fonctionnement retenues dans le cadre de la gestion participative, la situation s'est rapidement améliorée.

En définitive, c'est en expérimentant la gestion participative avec les gestionnaires que nous avons amené ces derniers à la vivre avec leurs employés, plus particulièrement dans le cadre des groupes d'action. Nous leur disions toujours : « Ce qui se passe ici, les problèmes que nous vivons, ce que nous ressentons, c'est ce que vos employés vivent également. Ils s'expriment différemment, mais ils vivent la même réalité. Débutez d'abord par des choses relativement simples. Nous serons là pour vous supporter ». Nous avons ainsi introduit la

gestion participative en douceur, par la pratique et par l'exemple, en insistant beaucoup sur la communication, la participation et la circulation de l'information.

N.R. La mise en place de groupes d'action semble constituer le moyen que vous privilégiez pour favoriser la gestion participative dans votre direction. Pour quelles raisons?

R.G. Pour que les gens participent et communiquent, il faut leur en offrir l'occasion. Les groupes d'action constituent l'un de ces moyens, celui que nous privilégions effectivement, car ils favorisent beaucoup l'émergence des idées ainsi qu'une circulation de l'information impliquant tous les niveaux hiérarchiques de l'organisation. Ils ouvrent la voie à la participation et créent un canal de communication.

Lorsque de tels groupes existent, les gestionnaires et les employés se sentent davantage supportés puisqu'ils parlent alors au nom de plusieurs collègues. De plus, la haute direction s'est engagée à donner suite, dans la mesure du possible, aux recommandations de ces groupes.

N.R. Avez-vous rencontré des difficultés lors de la mise en place de ces groupes d'action?

R.G. La mise en place des groupes d'action a d'abord provoqué une certaine résistance au changement. Pour diminuer cette résistance, nous avons adopté une approche très pragmatique. Nous avons, en effet, voulu éviter de partir de schémas théoriques qui exigent de longues études et qui nécessitent une formation préalable du personnel. Lorsque l'on prend trop de temps pour l'entrée en matière ou pour assurer la formation préalable, il peut arriver alors que le groupe auquel on s'adresse perde progressivement sa motivation initiale. Dans nos groupes, l'accent est mis d'abord sur l'action et la formation n'est offerte que lorsque le besoin s'en fait sentir.

Nous avons donc choisi de faire travailler ensemble le plus grand nombre possible de personnes sur des questions relativement simples qui avaient le plus de chances d'être résolues. Les participants ont ainsi pu acquérir de l'expérience et des habiletés qui leur ont ensuite permis

d'aborder l'étude de problèmes plus complexes. L'expérience a été fructueuse et nous ne regrettons pas d'avoir procédé de cette manière.

Nous avons constaté, toutefois, que lorsqu'un trop grand nombre de groupes d'action fonctionnent en même temps, cela crée des problèmes. À un certain moment, par exemple, il existait une dizaine de groupe dans l'une de nos directions et nous ne pouvions plus leur offrir l'encadrement et le support dont ils avaient besoin. D'autre part, compte tenu que nous travaillons dans des directions opérationnelles, il nous fallait assurer la poursuite des activités courantes. Nous avons donc réduit le nombre de groupes d'action; cela nous a permis de leur offrir un meilleur encadrement, de concentrer davantage les problèmes à étudier et de favoriser la rotation des employés qui désirent participer à ces groupes.

N.R. Parmi les cinq domaines d'intervention prioritaires du programme NOUS, celui portant sur « la révision des techniques opérationnelles et des méthodes de travail » semble lié d'une manière toute particulière au thème de la productivité. Il demeure sans doute, toutefois, le plus complexe et le plus difficile à traiter. Voulez-vous illustrer la manière que vous avez utilisée pour développer ce thème et décrire certains résultats obtenus?

R.G. Les cinq domaines d'intervention prioritaires du programme sont tous très liés au thème de la productivité et à celui du service à la clientèle; ils ont donc tous la même importance pour nous. Mais il est évidemment plus facile de travailler sur des facteurs concrets reliés à la productivité, comme sur les techniques opérationnelles et les méthodes de travail, que sur d'autres facteurs plus difficiles à cerner, comme ceux relatifs à la motivation du personnel.

Pour réviser les techniques opérationnelles et les méthodes de travail, nous avons d'abord regroupé les employés d'une unité en ateliers de travail et les avons invités à relever les différents problèmes rencontrés dans l'accomplissement de leurs tâches. Différents aspects du travail étaient alors passés en revue: procédures, systèmes, outils, formulaires, etc. Par la suite, les résultats étaient synthétisés au cours d'une plénière et

on obtenait un consensus des employés sur les points à améliorer. Le groupe d'analyse encadrait cette activité. Un groupe d'action était ensuite formé en vue de trouver des solutions aux problèmes retenus.

Les résultats obtenus ont eu d'importants impacts sur différents aspects de l'organisation du travail. À titre d'exemple, signalons:

— une redistribution de la charge de travail entre une vingtaine d'employés d'une unité administrative;
— l'acquisition de nouveaux équipements;
— des modifications à certains formulaires;
— l'organisation de cours de perfectionnement;
— l'amélioration des communications inter-services;
— la rationalisation des contrôles administratifs;
— la simplification des processus administratifs.

Cette démarche eut également des impacts au plan de l'organisation administrative. Ainsi, grâce à son groupe d'action, notre service de vérification auprès des employeurs a remis en question sa mission, son rôle, ses objectifs et ses méthodes de travail, ce qui a conduit à modifier ses orientations et sa place dans la structure administrative. D'autres services de la DGO sont présentement engagés dans ce même genre de réflexion.

N.R. L'établissement de critères de performance et d'évaluation semble poser plus de difficultés que prévu. Quels sont les problèmes auxquels vous êtes confrontés et comment croyez-vous pouvoir les résoudre?

R.G. Effectivement, il s'agit d'une opération assez difficile à réaliser, plus difficile qu'on l'avait imaginé au départ. Nous avons déjà fait des tentatives qui ont avorté, mais nous sommes présentement sur une bonne voie et avons commencé à développer un système d'information de gestion. D'ici quelque temps, un rapport final sera déposé sur les indicateurs de performance et d'évaluation.

Nous avons constaté qu'avant de pouvoir définir des critères de performance et d'évaluation, nous devions au préalable connaître en profondeur les activités de chacune des unités administratives de la DGO. Pour cette raison, nous devions, avant d'entreprendre notre démar-

che, avoir terminé les travaux sur le thème portant sur la révision des activités, des volumes et des normes de production. De plus, en vue d'introduire la formule du parrainage des dossiers, il faudra regrouper des activités et, sans doute, modifier certains aspects de l'organisation à l'intérieur de la DGO. Notre travail sur les indicateurs devra tenir compte de ces changements.

Nous pensions d'abord à des indicateurs par unité administrative, mais nous constatons maintenant que, pour être vraiment révélateurs de notre performance, les indicateurs doivent pouvoir illustrer différents aspects de l'ensemble des opérations de la DGO. Ils doivent, en conséquence, être simples, flexibles et accessibles aux personnes en autorité. Notre démarche nous amènera à préparer l'inventaire des données existantes et à prévoir celles dont on aura besoin pour mettre en place une banque d'information intéressante.

N.R. Comment comptez-vous instaurer le parrainage des dossiers et créer des groupes de travail semi-autonomes ?

R.G. Rappelons, tout d'abord, que l'introduction de la formule de parrainage de dossiers s'inscrit dans un processus de revalorisation de la tâche, de responsabilisation et de motivation des employés. Nous voulons briser la routine qui peut s'installer dans un secteur opérationnel comme le nôtre, décloisonner le travail et enrichir les tâches.

La stratégie que nous comptons adopter est la suivante :

— création d'équipes de travail regroupant des employés de différents secteurs dont les activités respectives contribuent, à des étapes différentes, au traitement de dossiers similaires ;

— formation des employés par les confrères de travail et par un formateur, pour que chaque membre de l'équipe devienne polyvalent et puisse maîtriser parfaitement tous les aspects du travail ;

— responsabilisation de l'équipe en regard d'une série d'opérations complètes pour une clientèle précise et clairement identifiée ;

— délégation d'une partie du contrôle, de la planification, de l'organisation et de la répartition du travail au sein de ces équipes, c'est-à-dire création d'équipes semi-autonomes.

Ces équipes sont dites « semi-autonomes » car, dans les faits, elles demeurent rattachées à une structure administrative et sont soumises à une planification d'ensemble. Nous comptons mettre en place, d'ici le 1er décembre, de telles équipes dans la Direction générale des opérations.

N.R. Vous considérez la mobilité du personnel comme un important facteur de productivité dans votre organisation. Pour quelles raisons?

R.G. Plusieurs études démontrent qu'après un certain temps dans un emploi, un employé commence à chercher ses motivations à l'extérieur de sa tâche. Cela peut s'expliquer car un individu évolue, change, continue de se développer alors que son poste de travail et ses fonctions demeurent souvent les mêmes. Or, nous avons constaté, lors de différents sondages réalisés dans le cadre du programme NOUS, que nos employés soulignent fréquemment le fait qu'ils sont assis sur la même chaise et attitrés aux même fonctions depuis plusieurs années.

En favorisant la mobilité du personnel, on accroît la motivation tout en maintenant l'intérêt à la tâche. Plus les gens sont mobiles, plus ils sont polyvalents et moins la routine quotidienne vient diminuer l'ardeur au travail; les gens deviennent alors davantage productifs. De plus, en termes de perspectives de carrière, plus quelqu'un est polyvalent, plus il a de chances d'avancement. Il devient alors une personne ressource et un actif pour une organisation.

N.R. Le programme de mobilité assistée (permutation) a-t-il répondu à vos attentes?

R.G. Il est trop tôt pour évaluer les résultats de ce programme puisque les premiers appariements se font présentement; par contre, nous pouvons dire que plusieurs demandes des employés sont parvenues à la Direction des ressources humaines. Quelques cadres supérieurs se sont même prévalus de ce programme. On a ainsi offert une possibilité aux employés qui se plaignaient de ne pouvoir changer de place dans l'organisation.

N.R. La CARRA a publié un document sur sa philosophie de gestion. Quelle procédure fut utilisée pour la préparation de ce document et quelles sont les principales orientations qui se dessinent dans le cadre des travaux en cours?

R.G. La philosophie de gestion de la CARRA devait refléter non seulement la pensée du Comité de direction, mais aussi celle de l'ensemble des gestionnaires. La démarche devait, en conséquence, permettre la participation des gestionnaires de tous les niveaux.

Le document fut préparé en respectant les étapes suivantes:

— tous les gestionnaires ont participé à des sessions de travail au cours desquelles ils établirent un consensus sur les valeurs communes de gestion qu'ils privilégiaient;

— les textes résultant de ces sessions ont été reformulés en termes de principes de gestion;

— le texte final accepté par les gestionnaires a été diffusé dans l'ensemble de l'organisation.

En réponse aux attentes du Comité de direction et des gestionnaires, ces principes seront ensuite traduits en termes suffisamment concrets pour pouvoir influencer les pratiques de gestion. De plus, les principes de gestion constitueront un élément primordial dans la démarche déjà entreprise qui vise à établir un profil des exigences reliées aux postes de gestion, à fixer les attentes envers les gestionnaires et à identifier les besoins de développement du personnel d'encadrement.

N.R. Comment entrevoyez-vous l'avenir du programme NOUS?

R.G. Le programme NOUS trouve sa source dans le premier principe de notre philosophie de gestion: « La CARRA vise un niveau d'excellence se manifestant par la production d'un service de qualité à moindre coût, par un climat interne harmonieux et par un rayonnement externe significatif ». Par sa nature même, le programme a donc un caractère permanent puisque nous demeurerons toujours en quête d'une amélioration de la productivité et de la qualité des services. Il constitue également un système de renforcement de la motivation et un agent de changement favorisant l'adhésion aux nouvel-

les valeurs de gestion. Ce programme nous apparaît adapté au contexte actuel, mais il pourra se transformer pour répondre à de nouveaux besoins de l'organisation. C'est ainsi, comme je l'ai déjà dit, que nous comptons accroître l'efficacité et le rendement des opérations en visant un objectif global de recherche d'excellence.

Collection « innovation et administration publique »

DÉJÀ PARUS

N° 1 novembre 1985 — La gestion des ressources humaines au ministère de l'Éducation une politique... des actions... des résultats

N° 2 février 1986 — Le programme de motivation, de productivité et de performance à la Société immobilière du Québec

N° 3 mai 1986 — L'accroissement de la productivité et l'amélioration des services à la clientèle à la Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances (CARRA)

À PARAÎTRE

N° 4 — L'évaluation de programme — Expériences réalisées dans trois ministères

On peut obtenir des exemplaires de ces brochures en s'adressant à :

Centre pour le développement
de la productivité dans le secteur public
1052, rue Conroy
Édifice « G », Aile Conroy, 3e étage
Québec (Québec) G1R 5E6

- Guylaine Turcotte : 643-1946
- Yvan Savard : 643-1946

La collection « Innovation et administration publique » est consacrée à la diffusion de monographies sur des innovations, sur des réalisations significatives dans l'administration publique. Ces monographies constituent des témoignages sur la recherche de l'excellence qui anime les acteurs de la gestion gouvernementale.

Parce qu'elles sont en constante évolution et qu'elles n'ont pas encore produit tous leurs fruits, ces innovations ne se présentent pas comme des modèles. Elles n'en constituent pas moins une source d'inspiration pour ceux et celles qui sont à la recherche de nouvelles façons de faire pour rendre l'administration publique encore plus productive et plus efficace.

Gouvernement du Québec
Conseil du trésor
Centre pour le développement de la productivité dans le secteur public